

Les modalités stratégiques de gestion de l'hyper-croissance : le cas des prestataires de services informatiques

Alain ASQUIN
Maître de conférences
IAE de Lyon 3
Chercheur Euristik
Centre de recherche de l'IAE Lyon 3
15 quai Claude Bernard
BP 638
69239 – Lyon Cédex 02
04 78 78 71 58
asquin@sunlyon3.univ-lyon3.fr

Amaury GRIMAND
Maître de conférences
IUP Management de Saint-Etienne
Chercheur associé Euristik
Centre de recherche de l'IAE Lyon 3
15 quai Claude Bernard
BP 638
69239 – Lyon Cédex 02
04 78 78 71 58
Amaury.Grimand@univ-st-etienne.fr
(destinataire de la correspondance)

Résumé

Les entreprises du secteur des services en systèmes d'information ont du assumer l'un des plus forts taux de croissance de leur activité ces dernières années. Assumer ? La croissance est souvent présentée comme un objectif évident, « naturel » dans une vision biologique, car elle alimente de manière providentielle le développement de l'entreprise. Pour autant, dans un secteur marqué par la prédominance des actifs immatériels, semblable logique de croissance s'avère rapidement problématique. Comment en effet assurer la capitalisation des ressources et des compétences dans des entreprises simultanément confrontées à des taux de turnover élevés, à l'obsolescence rapide de leurs bases de connaissances et aux contraintes que fait peser la pénurie de qualifications sur le marché du travail ? On sait depuis longtemps que la croissance peut s'accompagner de crises organisationnelles qui elles mêmes sont susceptibles d'expliquer la disparition des entreprises (Greiner, 1972).

Dans le cadre d'une étude menée auprès de 12 entreprises de services en systèmes d'information, situées en France, aux Pays bas et en Allemagne (Everaere et al. 2000, 2001), nous avons pu constater la diversité des modalités stratégiques et organisationnelles de gestion de cette croissance. Néanmoins, certaines récurrences sont observables dans l'arrangement des aspects stratégiques, organisationnels et de gestion des ressources humaines, susceptibles de rendre cette croissance soutenable pour une entreprise particulière. Nous proposons une synthèse de ce travail au travers de la présente contribution, après avoir isolé 6 entreprises caractérisant le mieux les formes de cohérence observées. Notre

argumentation s'inspire des travaux de Von Krogh et Cusamano (2001) traitant des stratégies de croissance rapide. Elle débouche sur une grille de lecture isolant 3 modèles de développement applicables aux entreprises étudiées. La logique de dimensionnement caractérise la volonté d'atteindre une taille minimale pour persister sur un marché en cours de structuration. La logique de duplication procède d'une stratégie de volume consistant à répliquer une offre stabilisée sur des marchés de plus en plus larges. Enfin, la logique granulaire traduit la volonté de conforter la croissance par une recherche de valeur en proposant aux clients d'opter pour différents modules articulés autour de l'offre principale. Chacune de ces logiques répond à une formule stratégique dominante et implique une configuration particulière de la chaîne de valeur. De la sorte, chaque logique de développement privilégie une façon singulière d'orienter l'acquisition et l'exploitation des ressources et compétences, constat qui n'est pas sans rappeler les travaux en management stratégique sur la Resource-Based View (Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Arrègle, 1995). Nous formulons l'hypothèse que la cohérence du modèle de développement est un gage de protection des avantages concurrentiels ainsi acquis. Nous postulons également que la qualité de la stratégie de croissance a une répercussion évidente sur la soutenabilité de cette croissance.

Si la cohérence des composantes stratégiques, organisationnelles et humaines est essentielle au succès de la politique de croissance mise en œuvre par l'entreprise, cette architecture doit correspondre aux contingences particulières qui régissent le secteur ou la sous-structure du secteur d'activité. Elle doit également être enchâssée dans la trajectoire historique d'évolution de l'entreprise. C'est pourquoi nous nous proposons de qualifier dans un premier temps la structure « industrielle » du secteur d'activité et de situer dans cette perspective les 6 cas d'étude. Nous proposerons dans une seconde partie de détailler les modèles de croissance type, et de présenter comment ces stratégies coexistent et même se confrontent dans le secteur.

Introduction

L'écho considérable qu'a reçu ces dernières années la théorie des ressources en management stratégique a ravivé le débat entre stratégie déduite et stratégie construite. Semble aujourd'hui l'emporter une lecture volontariste de la stratégie, envisagée comme un long processus d'acquisition, de protection et de valorisation de ressources et de compétences clés. Symétriquement, c'est presque devenu une mode que de stigmatiser les apports de l'économie industrielle et singulièrement de Porter. Dénoncée comme relevant d'une « Ecole du positionnement », l'approche de Porter a été souvent critiquée, parfois avec force caricature, pour son déterminisme et sa propension à envisager la stratégie comme résultant d'un jeu de contraintes.

Les tentatives pour dépasser cette opposition restent rares, à l'exception notable des travaux de Amit et Shoemaker (93). Semblable effort de synthèse semble pourtant nécessaire, si l'on veut lire la stratégie en dynamique et appréhender les stratégies de croissance.

C'est ce que nous nous proposons de faire, en analysant les modalités stratégiques de gestion de l'hyper-croissance dans les activités de services informatiques dédiées aux professionnels.

En effet, la structure particulière du marché impose sa forme propre aux trajectoires des entreprises qui y oeuvrent. Pour autant, en dépit de cette influence structurelle, les trajectoires observées sont diverses et expriment chacune une façon singulière d'orienter l'acquisition et le développement de ressources et de compétences clés. Les stratégies de croissance repérables s'articulent ainsi autour de trois idéaux-types qualifiés comme suit : logique de dimensionnement, logique de duplication et logique modulaire. Chacune de ces logiques engage une configuration particulière des dispositifs de contrôle et des dispositifs de gestion des ressources humaines. Chacune des postures stratégiques est illustrée sur la base de mini-cas d'entreprises occupant des places différentes au sein de la structure du marché. Le choix de ces cas – 6 parmi les 12 monographies composant initialement notre recherche - répond avant tout à des vertus pédagogiques et heuristiques et a vocation à mettre en évidence les cohérences stratégique, organisationnelle et sociale propres à chaque logique de croissance.

1. Mouvements stratégiques et recomposition de la structure des marchés en systèmes d'information

1.1. La structure principale des activités de services informatiques dédiées aux entreprises

Le secteur des activités de services informatiques dédiées aux entreprises concerne, dans la Nomenclature des Activités Françaises, le « conseil en systèmes informatiques »¹ et la « réalisation de logiciels »². Au-delà de ce découpage pensé pour l'outil statistique, nous avons considéré l'ensemble de ce champ d'activité comme relevant d'une structure composite. D'une part, nous isolons une structure « principale ». Elle est qualifiée ainsi par son importance, à la fois en valeur mais aussi par la structuration qu'elle imprime sur l'ensemble du secteur. Dans chacun des domaines d'activité (SSII, éditeurs de logiciels), on observe un processus de concentration, qui laisse cependant exercer une frange de petites entreprises ayant des prestations comparables, mais qui n'ont pas vocation à engager une stratégie de croissance aussi forte, ou qui n'en ont pas les moyens. Nous sommes typiquement dans un environnement « spécialisé » où l'on recherche à la fois des effets de volume et des effets de différenciation.

La concentration résulte d'une intensification de la concurrence portant sur des prestations qui tendent elles-mêmes à se standardiser. Les entreprises dominantes de la structure principale cherchent à la fois à augmenter les volumes sur leur offre historique notamment en explorant des marchés intermédiaires (les grosses PME), mais aussi à proposer aux clients davantage de « services complémentaires » pour couvrir des modules complets de création de valeur. Le phénomène de concentration voire d'oligopolisation est commun aux métiers du conseil en systèmes d'information et du développement de logiciel. La dématérialisation croissante de la production de service conduit à la recherche d'un effet de taille dans les métiers historiques (qui restent les plus matériels), et à une recherche de différenciation par davantage de services à valeur ajoutée dans les nouvelles applications.

Les 10 ou 15 premières places du secteur seront progressivement gelées. Les élus pourront bénéficier de certaines rentes, protégées par le statut de leader³. La lutte pour obtenir ces

¹ NAF 721 activités de conseil en matière informatique et de solutions intégrées (associant ordinateurs, logiciels d'exploitation, logiciels d'application et réseau).

² NAF 722 activités de conception, de programmation et d'édition des logiciels

³ Ces entreprises recherchent essentiellement des rentes de type q de Tobin, c'est à dire une valeur boursière des entreprises très supérieure au stock de capital net, comparativement aux autres entreprises du secteur. C'est cette rente qui permettra de financer la croissance par l'accès au marché des capitaux. Il est à noter que le leader du secteur est incontesté, que la différence de capitalisation entre le second et le troisième reste significative, que l'écart du 3^{ème} avec le 4^{ème} est dans un rapport de 1 à 5, alors que les entreprises suivantes sont très proches les unes des autres³. Cette structure d'oligopole est annonciatrice d'une lutte concurrentielle âpre sous forme de multiples fusions-acquisitions dans un secteur soumis à une forte contrainte sur la disponibilité de ressources humaines qualifiées.

sources de croissance est forte lorsque l'on songe, au-delà des capitalisations des 5 grands leaders, à la baisse de la capitalisation moyenne des SSII pendant les 2 années sur lesquelles s'est déroulée notre recherche⁴. Les entreprises qui bénéficient d'une base installée de clients suffisamment large peuvent espérer une déclinaison de leur prestations par une diversification liée autour de services de base de plus en plus standardisés (et donc moins rémunérateurs).

Dans le domaine de l'édition logicielle, les éditeurs de Progiciel de Gestion Intégrée (PGI) occupent une place de choix. Le leader est incontesté et coexiste avec une quantité importante de concurrents⁵. Des offreurs tentent d'acquérir une position significative pour appartenir à l'oligopole⁶, mais encore une fois, il y a une nette différence entre le leader et les suiveurs. Sur le marché français en 1999, lorsque nous avons engagé notre étude, SAP⁷ avait 32 % du marché, Oracle applications 10 %, JD Edwards 7% de même que Baan et People soft 4%. Les 40% de marché restant étaient détenus par une frange de petits intervenants⁸.

L'intensification de la concurrence se fait à la fois dans le métier de l'édition, sur lequel une politique de volume est engagée, mais aussi sur les services d'accompagnement, mieux valorisés⁹. En effet, pour 1 € de progiciel vendu, il peut être réalisé de 3 à 5 € de services, en allant du conseil à l'accompagnement de l'intégration¹⁰. Cette intensification concurrentielle a conduit les leaders à s'intéresser à une partie des marchés de la frange (grosses PME entre 80 millions et 150 millions d'€ de chiffre d'affaires).

Ce marché intermédiaire est désormais une base de développement, qui a déjà été largement prospectée et qui est en cours d'équipement.

A coté des leaders persiste une **large frange** d'entreprises. La frange voit coexister deux types d'entreprises. Celles qui espèrent rejoindre la structure oligopolistique sont à la fois les plus grandes de la frange et les plus petites de l'oligopole. Cette position est semble t-il difficile à tenir car elle nécessite de posséder des caractères stratégiques difficilement conciliables, ce

4

⁵ Le CXP en dénombrait pas moins de 700 en 1999

⁶ Ainsi, Oracle, première entreprise au monde pour les bases de données était la référence pour la mise en œuvre de PGI. L'idée est venue aux dirigeants d'Oracle de créer une offre en propre, intégrant les différentes bases de données utilisées dans les solutions d'intégration, pour remonter dans la chaîne de valeur et proposer ses propres applications. Sur un autre axe, PeopleSoft est en quelque sorte un nouvel entrant dans les éditeurs généralistes. L'offre était centrée sur la gestion des ressources humaines et progressivement s'est étendue à d'autres fonctions, suivant un chemin inverse dans le difficile exercice de globalisation de l'offre.

⁷ Le taux de pénétration de SAP en Allemagne est encore beaucoup plus impressionnant selon des concurrents qui cherchent à implanter leur offre dans ce pays.

⁸ Chiffres du Business Intelligence Group, 01 informatique, n°1612, 1^{er} décembre 2000.

⁹ SAP avait établi une ligne stratégique extrêmement ferme. Pour la préservation du métier, les dirigeants avaient défini une politique d'éditeur, non impliqué dans la commercialisation ou l'implantation des progiciels. Pour ces aspects, le leader a même engagé une politique de certification des opérateurs aval pour garantir au client la parfaite cohérence de l'offre sans avoir pour autant à s'y consacrer directement. La saturation des marchés principaux a nécessité une modification de cette position.

¹⁰ Comparativement, une entreprise comme Intensia est depuis longtemps considérée comme éditeur et intégrateur. C'est la volonté de corriger rapidement ce décalage qui va conduire SAP à des acquisitions, même de petites offreurs situés dans la structure secondaire, comme l'entreprise « Drakkar » qui fait partie de notre étude.

qui pousse ces entreprises à accélérer le processus d'acquisition pour rejoindre coûte que coûte l'oligopole. La seconde partie de la frange consiste en des entreprises n'ayant pas le projet de croître au point de rejoindre l'oligopole et qui maintiennent leurs prestations pour des segments de marché qui étaient jusqu'alors peu accessibles aux grands prestataires pour des raisons de viabilité économique ou de différenciation de l'offre. Dans la frange, toutes les entreprises sont à la fois prédateurs et cibles d'acquisition dans un large processus de structuration à la frontière entre la frange et l'oligopole. Dans une stratégie d'évitement, les plus petites ont été conduites à saisir une opportunité à partir des années 1996 et 1997. Elles ont profité de l'émergence du marché des nouvelles technologies pour se positionner en conseil spécialisé dans ces domaines. Elles ont de fait rejoint la structure émergente. Pour l'essentiel elles sont devenues des « web agencies »¹¹, pour reprendre un terme consacré auprès des professionnels du secteur. Les activités vont de la conception de site jusqu'au conseil sur les contenus¹².

Dans le domaine des PGI, les possibilités de différenciation sont importantes, et la possibilité pour une large frange d'exister est réelle (40 % du marché en 1999). Cependant, la préservation des parts de marché des entreprises de la frange se fait par des efforts répétés auprès du marché intermédiaire voir du marché des petites entreprises ce qui tend à durcir les conditions de concurrence, et à raréfier les sources de rémunération par les services complémentaires. Un risque essentiel s'ajoute à cette pression. Les efforts de développement technologique pour dématérialiser des produits soumis à cycles de vie réduits sont importants, notamment face au développement des ergonomies graphiques et des réseaux pour la gestion décentralisée d'une entreprise cliente de plus en plus « étendue ». Comment les entreprises de la frange pourront-elles suivre le rythme d'évolution technologique cadencé par les leaders de l'oligopole et qui en usent comme d'une barrière à l'entrée ?

1.2. Une structure émergente fortement fragmentée

La seconde structure sera qualifiée **d'émergente**. Elle se caractérise par sa nature « fragmentée ». On y observe une intense activité d'innovation, certes dans le domaine technologique mais aussi, et c'est récent dans ce type d'activités, dans celui des offres et de la

¹¹ L'entreprise « Péri » avait estimé à 1100 le nombre de concurrents dans la conception de sites internet à l'époque de nos entretiens. Une évaluation dans une acception plus globale des « web agency » porte ce chiffre à 2500 en France. Un tel chiffre n'a pu être atteint si rapidement que par cette reconversion des petites SSII.

¹² Première activité, la conception de site recouvre le design, l'ergonomie, l'architecture des sites et notamment des arborescences. La seconde activité est centrée sur l'intégration de bases de données ou l'hébergement de serveur, ce qui est très proche de leur métier d'origine. La troisième est le conseil en stratégie Internet et en communication.

politique marketing. Elle est composée d'entreprises proposant des prestations spécifiques à un domaine particulier, comme les « web agencies », les entreprises de formation aux logiciels, ou même des entreprises développant des logiciels dits de spécialité, comme le guidage routier par exemple. Les entreprises de cette structure émergente forment une population sans réel pouvoir individuel sur les conditions de marché.

Cependant, la concurrence est monopolistique par les innovations proposées. Les entreprises développent en effet chacune des concepts ou des innovations qui rendent difficiles les comparaisons avec les concurrents, ce qui limite la mobilité des clients entre les différents offreurs. La situation conduit l'ensemble des entreprises de la population à produire individuellement trop peu, et donc à ne pouvoir optimiser leurs coûts. Cela peut aboutir dans les périodes de raréfaction financière à voir disparaître des entreprises non parce que leur offre est intrinsèquement moins pertinente que celles de leurs concurrents, mais parce que leur organisation n'est pas adéquate, qu'il s'agisse de la structure du capital, du pack d'actionnaires, des parties prenantes ou de la structure de décision interne.

Par ailleurs, la demande n'est pas toujours convaincue de la valeur produite par ces innovations. La charge « d'éducation » est lourde pour ces entreprises souvent de petite taille. Collectivement, les meilleures offres côtoient les pires sans que le marché n'ait établi des critères d'étalonnage efficaces. De ce fait, la différenciation ne garantit pas l'obtention d'une position de marché stable.

Les spécialistes du secteur rencontrés dans le cadre de notre étude confirment la stratégie de focalisation de ces entreprises dont les plus importantes profitent de leur avance dans les domaines de l'Internet sur les SSII du secteur primaire pour obtenir une taille critique. Celle-ci leur permettra de mieux affronter la banalisation des prestations initiales, qui devrait conduire à une guerre des prix lorsque les SSII traditionnelles auront comblé dans ces domaines une partie de leur retard.

2. Synthèse des monographies : les contraintes structurelles des stratégies de croissance

Parmi les 12 entreprises que nous avons analysées dans l'étude initialement menée pour le Centre d'Etudes pour l'Emploi, nous proposons d'évoquer ici six d'entre elles choisies pour l'exemplarité de leur positionnement dans les structures principales ou émergentes. Nous n'avons pas choisi de sélectionner les entreprises parce qu'elles étaient représentatives de leur

pays ¹³, mais parce qu'elles exprimaient des modalités contrastées de gestion de cette croissance.

Les entreprises¹⁴ sont Intégra (F), Catalonien (D), Netdesign (D) Péri (F), Drakkar (F) et Questoo (F).

2.1. L'entreprise « Intégra » (F). Une entreprise de la frange candidate à une place auprès des leaders du marché principal.

« Intégra » est une Société de Services en Systèmes d'Informations. Elle a été créée dans les années 80 en France par d'anciens cadres du leader du secteur de la construction informatique de l'époque, avant son orientation vers les services. Cette société a été fondée à partir du département informatique d'une entreprise industrielle en dépôt de bilan, département qui avait été repris quelques années dans le giron de l'une des banques impliquées auprès de l'entreprise défaillante. De ce fait, cette entreprise de prestations avait développé une compétence forte dans les métiers de la banque et de l'assurance. La société « Intégra », ancrée sur une forte base régionale a connu une croissance régulière et s'est progressivement implantée dans le reste de la France. Cette croissance ne s'est pourtant réellement affirmée que dans la seconde moitié des années 1990. Pour assurer cette croissance forte dans une situation de pénurie de main d'œuvre, l'entreprise a développé un certain nombre de dispositifs organisationnels permettant à de jeunes recrues, parfois encore en cours de reconversion aux métiers de l'informatique, de pouvoir travailler avec des risques limités. On compte parmi ces dispositifs un système structuré d'appui à la conduite de projet particulièrement riche en procédures de référence et en capitalisation d'expérience.

La société a été récemment rachetée par une entreprise de services en systèmes d'information située en Europe du Nord, elle-même émanation d'une entreprise industrielle, et qui fera l'objet ensuite d'une acquisition par une entreprise spécialisée dans les télécommunications. La complexité de cette structuration montre bien ce qui se joue dans la structure principale. La concentration est un phénomène majeur, et assez récent comparativement à d'autres secteurs d'activité. « Intégra », forte de 1500 salariés n'était pas, à l'époque de son indépendance, parvenue à entrer réellement dans l'oligopole. Elle faisait partie des grandes entreprises situées entre la frange et l'oligopole, position instable s'il en est, qui a conduit à en faire une

¹³ A ce titre, nous avons constaté lors de cette recherche que les facteurs sociétaux étaient peu influents sur la partie stratégie alors que les facteurs de contingence sont essentiels dans la compréhension des situations rencontrées. Les facteurs sociétaux semblent essentiellement jouer dans la recherche de solutions opérationnelles à des contraintes de gestion. Ainsi, la gestion de la croissance passera sur le plan des ressources humaines plutôt par le recours à de l'immigration de main d'œuvre qualifiée en Allemagne et en France par le « détournement » d'ingénieurs de leurs vocations initiale pour les orienter vers les métiers de l'informatique.

cible de choix pour une entreprise étrangère en quête de positionnement sur l'un des marchés européens en plus forte croissance, la France.

2.2. L'entreprise Catalonien (D). Un membre de la frange du marché principal en cours de repositionnement sur un segment de la structure émergente.

« Catalonien » est une société allemande fondée en 1990 par de jeunes diplômés de l'Université, et compte environ 35 salariés en équivalent temps plein. Elle développe des logiciels de gestion d'entreprise, essentiellement dans le domaine des approvisionnements et du calcul des stocks pour les PME-PMI. Elle exerce essentiellement sur deux segments stratégiques. Le segment principal consiste à développer des solutions logicielles sur mesure pour des clients de petite ou moyenne importance dans le domaine de la production ou du négoce. Le second segment était en cours de commercialisation lors des entretiens. Il s'agit de proposer aux grandes entreprises des solutions d'approvisionnement et de vente par des places de marché électroniques. L'entreprise est arrivée au moment de notre étude en novembre 2000, à un point critique. Après avoir connu une croissance modérée, pendant une dizaine d'années, l'ouverture du second segment d'activité conduit à collaborer avec des clients importants, ce qui provoque une forte progression de la taille des équipes. L'entreprise s'est alors transformée en SA pour assumer cette croissance. L'entreprise est typiquement située dans la frange de la structure primaire et subit fréquemment la concurrence des grands leaders internationaux sur la partie haute de ses marchés. Ces leaders conduisent à ce que les dirigeants de « Catalonien » appellent une concurrence « par le bas », c'est à dire par les prix. Ces grandes entreprises en sont capables parce que leurs outils sont aujourd'hui rentabilisés et qu'ils peuvent placer les modules principaux à faible marge dans l'espoir de proposer ultérieurement des modules complémentaires. Ces incursions des leaders dans la frange justifient la stratégie d'évitement qui conduit l'entreprise à tenter des activités qui relèvent de la structure secondaire. Cependant, le caractère exploratoire du second segment justifie encore de classer l'entreprise dans la frange de la structure primaire.

2.3. L'entreprise Net design (D). Une entreprise de la structure émergente, mobile et différenciée.

L'entreprise « Netdesign » est une petite entreprise Allemande créée en 1998 par de jeunes diplômés du département économie et gestion de l'Université de la région où elle exerce

¹⁴ Ces entreprises appartiennent aux secteurs 721 et 722 et sont situées en France (F) et en Allemagne (D). Leurs noms ont été modifiés pour des raisons évidentes de confidentialité.

désormais. « Netdesign » est une holding qui possède trois filiales, compte 35 personnes lors des entretiens et prévoit d'employer 100 salariés un an après. C'est une entreprise hybride, à la fois prestataire de services et développeur de logiciels spécifiques. L'activité de service, orientée client et confiée à Nedesign est typiquement celle d'une « web agency ». L'entreprise développe également des logiciels et des services employant des nouvelles technologies au travers de sa filiale Netmedia, particulièrement orientée produit. Elle propose par exemple un logiciel de e-business, un package dédié au management de la connaissance ou un logiciel d'optimisation de trajet à partir du positionnement d'un GPS. Récemment, l'entreprise s'est même engagée dans la gestion logicielle de systèmes de sécurité. Le développement en a été confié à une nouvelle filiale, Netsecure. Les dirigeants revendiquent développer une stratégie de marque (brand building) pour accélérer la présence sur le marché de l'entreprise à partir d'une formule stratégique « technologique » basée sur les NTIC. Ceci est assez typique de la structure secondaire, à savoir qu'il est assez aisé pour une entreprise de pénétrer sur différents marchés, traditionnellement assez éloignés mais rapprochés par les nouvelles technologies. L'entreprise crée de nouvelles lignes de service à chaque fois confiées à des filiales créées pour l'occasion afin de cloisonner les risques et de mieux s'adapter à l'environnement de chaque type d'application.

2.4. L'entreprise « Péri » (F) Une entreprise de la structure émergente finalement repositionnée dans les métiers du conseil aux nouvelles technologies.

L'entreprise « Péri » est également une « web agency », comme Netdesign.. Elle est créée en 1998 par des professionnels de la communication et des jeux vidéos et développe une forte compétence au travers de l'association efficace de développeurs et de designers. Elle se développera de manière significative après avoir obtenu des contrats importants avec une grande entreprise de jeux vidéos dans laquelle travaillaient deux des fondateurs. La croissance est certes importante en trois ans mais comparativement à ce que nous avons pu observer dans d'autres « agences », et notamment dans le cas « netdesign » elle est relativement modérée. Cette stratégie est voulue par les dirigeants pour préserver l'équilibre des compétences qui fait la différenciation de l'entreprise. L'entreprise compte au moment de l'étude 18 salariés pour 750 k € de chiffre d'affaires. A la différence de « Netdesign », on n'est pas dans une situation de diversification liée mais dans une logique de différenciation des prestations permettant au client d'obtenir à la fois un contenu fort et une prestation globale depuis le conseil à la conception jusqu'à l'organisation de la maintenance des sites. L'entreprise est d'une taille relativement réduite comme nous l'avons vu mais compense en partie par un effet de

dimension provenant de la mise en œuvre d'un réseau de partenaires (agence de conseil en communication, petite SSII typique de la frange mais spécialisée dans le secteur des experts comptables, une agence marketing, un cabinet de conseil en management). Un quart du chiffre d'affaires de « Péri » vient de clients apportés par ces quatre partenaires.

2.5. L'entreprise « Questoo » (F) Une entreprise la structure émergente directement positionnée le métier du marketing technologique.

Questoo est une entreprise créée au premier trimestre de l'année 2000. L'entreprise a procédé pendant toute l'année où nous l'avons suivie à un constant repositionnement de son offre, depuis sa date de création jusqu'à la cessation de paiement constatée un an après. Le concept des 3 créateurs, jeunes diplômés d'un Mastère spécialisé en nouvelles technologies d'une école de commerce, était de recréer de l'intermédiation humaine sur le réseau Internet. Au début il s'agissait d'une assistance en ligne pour des internautes égarés. Les difficultés techniques pour stabiliser le méta-moteur au cœur du dispositif ont conduit à renoncer à cette première offre que les dirigeants voyaient déjà étendue au niveau européen. La réorientation stratégique a été rapide. Etant en montage d'un second tour de table, ils ont adopté un positionnement intermédiaire entre l'offre au consommateur et l'offre aux professionnels, proposant de mettre les internautes en relation avec des entreprises partenaires. Le principe devenait essentiellement commercial, dans la mesure où Questoo s'engageait à qualifier les demandes des consommateurs avant de les placer sur les sites des entreprises partenaires, assurant sur les sites une aide en ligne pour faciliter l'achat. La gamme des possibilités d'interrogation induisait une très grande aptitude de conseil des opérateurs et les partenariats n'ont pas réussi. La dernière évolution fut totalement dédiée au marché des entreprises. Un logo sur le site des partenaires devait permettre à l'internaute d'obtenir directement une aide en ligne. La recherche d'une seconde levée de fonds a avorté face à l'accumulation du retard commercial. La cessation de paiement sera déclarée alors que les dirigeants espéraient un rapprochement avec un centre d'appels traditionnel et qu'ils venaient de lancer une campagne « objectif de résultat atteint ou client remboursé », promettant aux clients de doubler le taux de concrétisation des e-chalands.

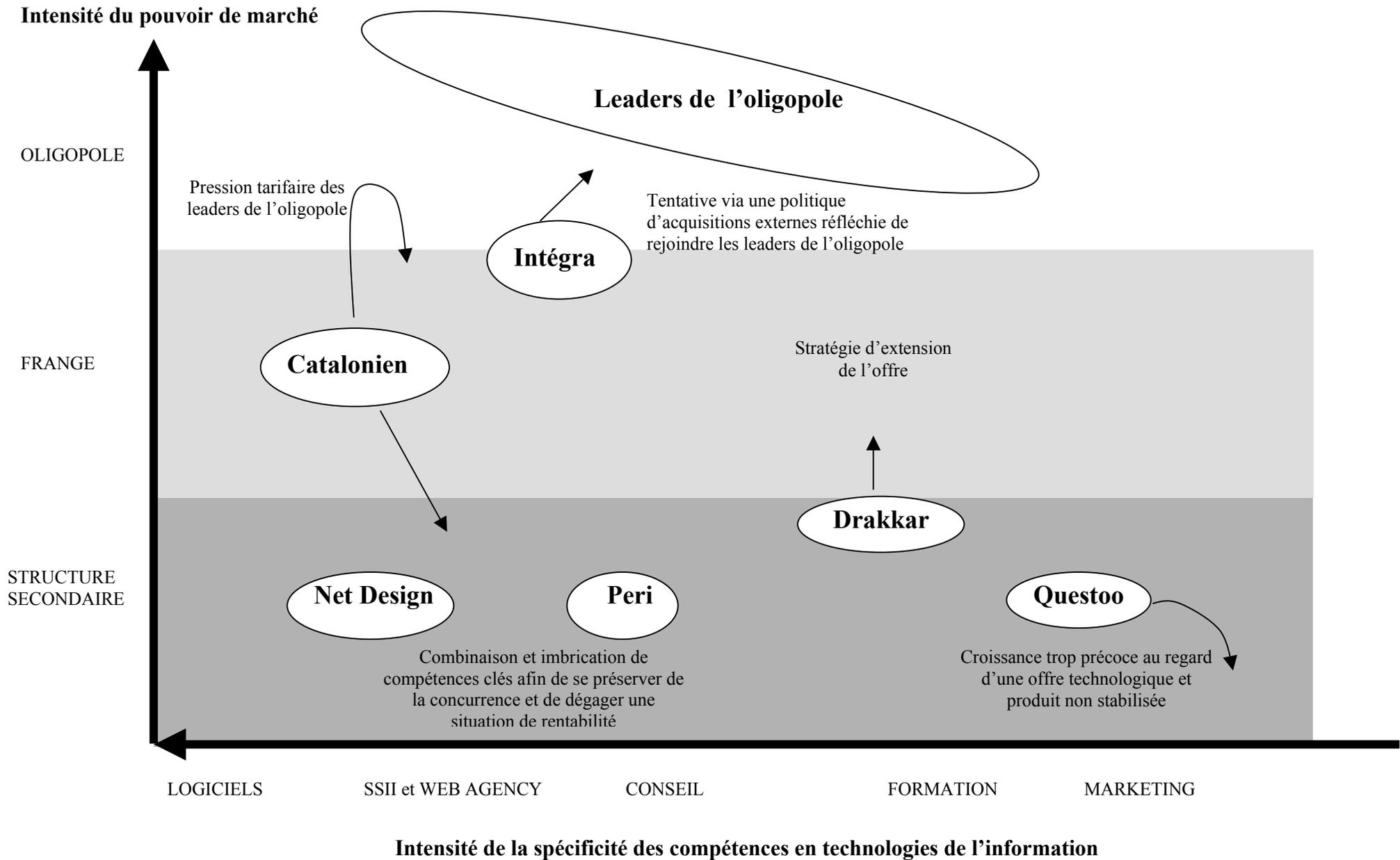
2.6. L'entreprise Drakkar (F). Une entreprise de la structure secondaire, adossée à une entreprise leader dans l'oligopole de la structure primaire

« Drakkar » était, lors de sa création en 1992, spécialisée dans l'ingénierie de formation. La méthodologie mise en place était fondée sur la formation des salariés face aux « évènements »

survenant dans l'exercice de leur métier. Cette approche par le processus a permis une diversification de l'entreprise dans la formation auprès des salariés confrontés à l'informatisation de leur activité. Portée par la vague de diffusion des PGI, l'entreprise se spécialise alors dans l'accompagnement de la mise en place de ces outils, pour progressivement acquérir une compétence dans la conduite du changement dans ces domaines. L'entreprise peut désormais assumer par ses prestations environ 10 % des dépenses de service accompagnant la mise en place d'un PGI. L'entreprise « Drakkar » est devenue une cible intéressante dans la stratégie de globalisation de l'offre des éditeurs de PGI intéressés pour augmenter leur part de marché dans la valeur générée autour de leurs produits. L'entreprise a été rachetée en 1999 par SAP devenant sa filiale à 100%. Les dirigeants de « Drakkar » ont considéré que c'était finalement un bon moyen de pérenniser l'entreprise, passée à 70 salariés dans une structure de marché finalement très instable. La spécificité des actifs intangibles créés par « Drakkar » et la volonté stratégique de SAP de reconfigurer sa chaîne de valeur ont motivé une démarche d'acquisition, alors même que « Drakkar » travaillait déjà essentiellement sur le produit du leader. Il s'agissait donc de répondre à la demande de « solutions » formulée par les clients qui veulent qu'un chef de file prenne en charge la responsabilité de l'essentiel de la prestation.

Au terme de cette présentation succincte de ces 6 cas d'étude, il devient possible de les situer dans la structure de marché et de mettre ainsi en exergue la porosité des frontières et l'intensité des mouvements stratégiques existant entre la structure principale, les entreprises situées à la frange et, enfin, celles appartenant à la structure émergente.

Figure 1 : structure de l'industrie et trajectoires des entreprises analysées



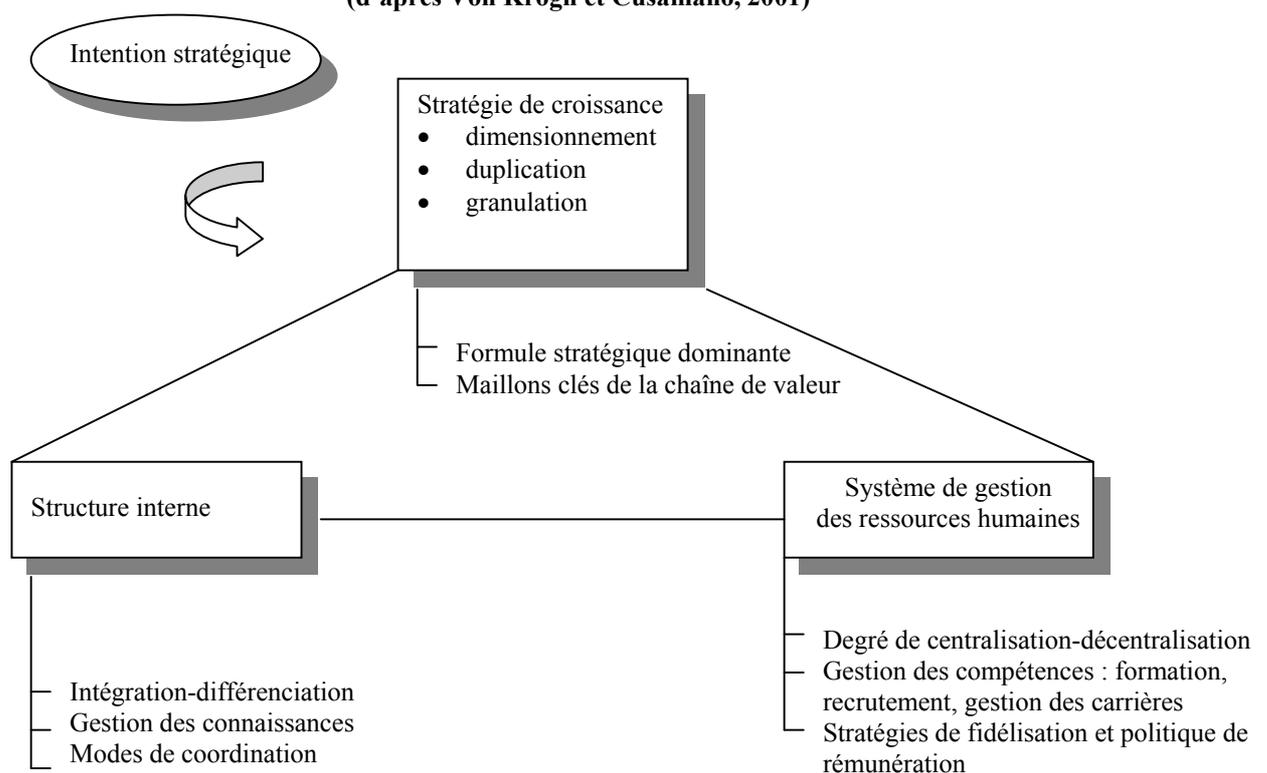
3. Au delà des contraintes structurelles, une gestion des opportunités de croissance qui se décline en 3 modèles : logique de dimensionnement, duplication, logique modulaire

Les logiques de développement stratégique des entreprises étudiées marquent une orientation commune vers la recherche d'opportunités de croissance. Ces stratégies de croissance rapide sont elles-mêmes dépendantes de la capacité à valoriser, exploiter un portefeuille de ressources et de compétences clés, susceptibles de déboucher sur un avantage concurrentiel durable. La recherche d'un système concurrentiel difficilement imitable par la concurrence constitue ainsi le second trait des stratégies de croissance observées. Des stratégies d'alliances, la recherche d'un réseau de partenaires susceptibles d'étendre et d'améliorer l'offre de la société), ou une politique d'acquisitions externes, contribuent à consolider les ressources et compétences existantes ou favorisent le développement de nouvelles.

Ces logiques de croissance sont portées par une vision stratégique et impliquent naturellement des choix quant aux couples produits/marchés ou à la taille critique que l'entreprise entend construire sur le long terme. Elles supposent un regard sur les configurations structurelles et les systèmes de gestion des ressources humaines les mieux à même de les supporter.

Nous proposons une schématisation qui sera utilisée pour décrire 3 modèles de croissance observés dans le cadre de notre étude. Sur la base de l'analyse sectorielle et des monographies réalisées, nous situons les entreprises dans la catégorisation des stratégies de croissance opérée par Von Krogh et Cusamano (2001). Cette catégorisation nous servira ultimement de grille de lecture pour expliciter les mouvements stratégiques constatés dans le secteur.

Figure 2 : une grille d'analyse des stratégies de croissance des prestataires de services informatiques (d'après Von Krogh et Cusamano, 2001)



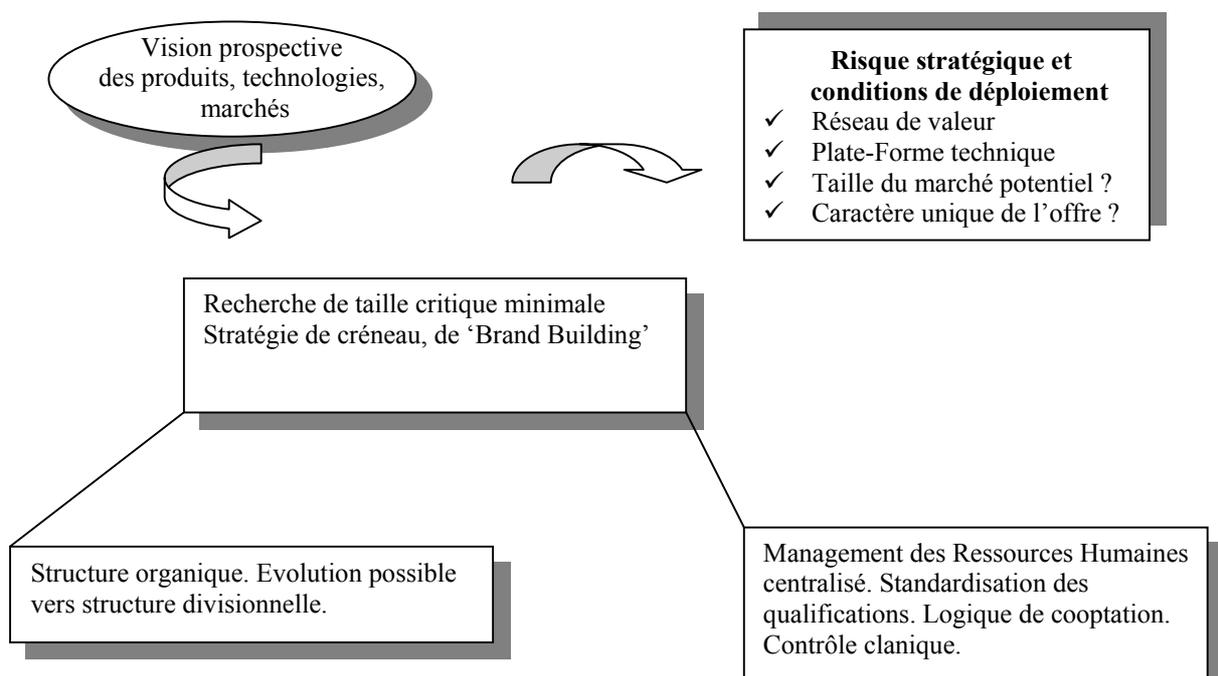
3.1. La logique de dimensionnement : concrétiser la vision stratégique en s'appuyant sur un réseau de valeur

La logique de *dimensionnement* démarre avec une vision prospective et cohérente des produits, technologies et segments de clientèle futurs de l'entreprise. Relevant d'une stratégie de construction de l'offre, elle vise l'atteinte d'une taille critique minimale, supportée par une politique agressive d'investissement. La fonction R&D constitue un maillon clé dans la chaîne de valeur, la technologie étant loin d'être stabilisée et offrant de multiples opportunités de différenciation. L'émergence d'une offre produit stabilisée ou tendant à s'imposer au marché signale précisément la fin de la logique de dimensionnement et l'entrée dans d'autres stratégies de croissance. Ces observations confirment les résultats antérieurs formulés par Calori () dans son analyse des industries émergentes.

Dans cette configuration, les dirigeants se focalisent moins sur la recherche d'une rentabilité à court terme que sur la consolidation d'une position technologique (ce qui suppose d'assumer un ration élevé de dépenses R &D au regard du CA).

S'inscrivant dans le modèle de la stratégie entrepreneuriale décrit par Mintzberg et Waters (1985), la vision stratégique est celle du noyau dur de dirigeants ou d'associés fondateurs. Le clivage formulation/mise en œuvre stratégique est de fait purement théorique, les dirigeants s'impliquant fortement sur la déclinaison opérationnelle du plan stratégique. Cette ambivalence stratégique autorise des évolutions rapides et successives de l'offre, la vision s'affinant à l'épreuve du marché. La capacité à concrétiser rapidement la vision stratégique – notamment dans sa dimension technologique est la clé de la logique de dimensionnement.

Figure 3 : la logique de dimensionnement



Typique des prospecteurs (Miles et Snow, 1978), la chaîne de valeur se structure de manière dominante autour des fonctions marketing et innovation, au détriment des fonctions finance et production. Souvent organique, la structure frappe par la faible division des rôles, l'absence de spécification précise des tâches, le poids des ajustements mutuels et des leviers de contrôle interactifs (Simons, 1993). Le cas échéant, des équipes projet ad hoc sont constituées afin de développer de nouveaux produits et segments de clientèle et amorcer la transition vers la logique de *duplication*.

L'entreprise allemande **Catalonien** a su habilement asseoir sa croissance en valorisant une compétence d'origine et en construisant une réputation dans les solutions logicielles dédiées à la gestion des approvisionnements. Confrontée rapidement à la pression tarifaire des leaders internationaux sur son activité historique, elle adopte alors une stratégie d'évitement afin de ne pas pénaliser sa croissance. Cette réorientation la conduit à se repositionner sur un second segment : la fourniture de solutions d'approvisionnement à des grandes entreprises sur des places de marché électroniques. Cette trajectoire est emblématique à bien des égards d'une logique de dimensionnement :

- l'entreprise démontre une grande réactivité et mobilité stratégique, imputable principalement à l'absence de clivage entre la formulation et la mise en œuvre stratégiques, les deux étant simultanément portés par le noyau dur de dirigeants.
- les effets de réputation construits sur l'activité historique facilitent la tentative de réorientation sur le second segment. Cette réorientation ne signifie pas pour autant un changement de métier qui reste bien circonscrit à la fourniture de solutions d'approvisionnement. Seul le vecteur technologique change en l'occurrence (places de marché électroniques).
- le réseau de valeur soutient efficacement la croissance de l'entreprise et alimente sa politique de recrutement : l'origine universitaire des fondateurs leur donne accès à un réseau relationnel dense et des facilités de recrutement auprès de populations de jeunes diplômés.

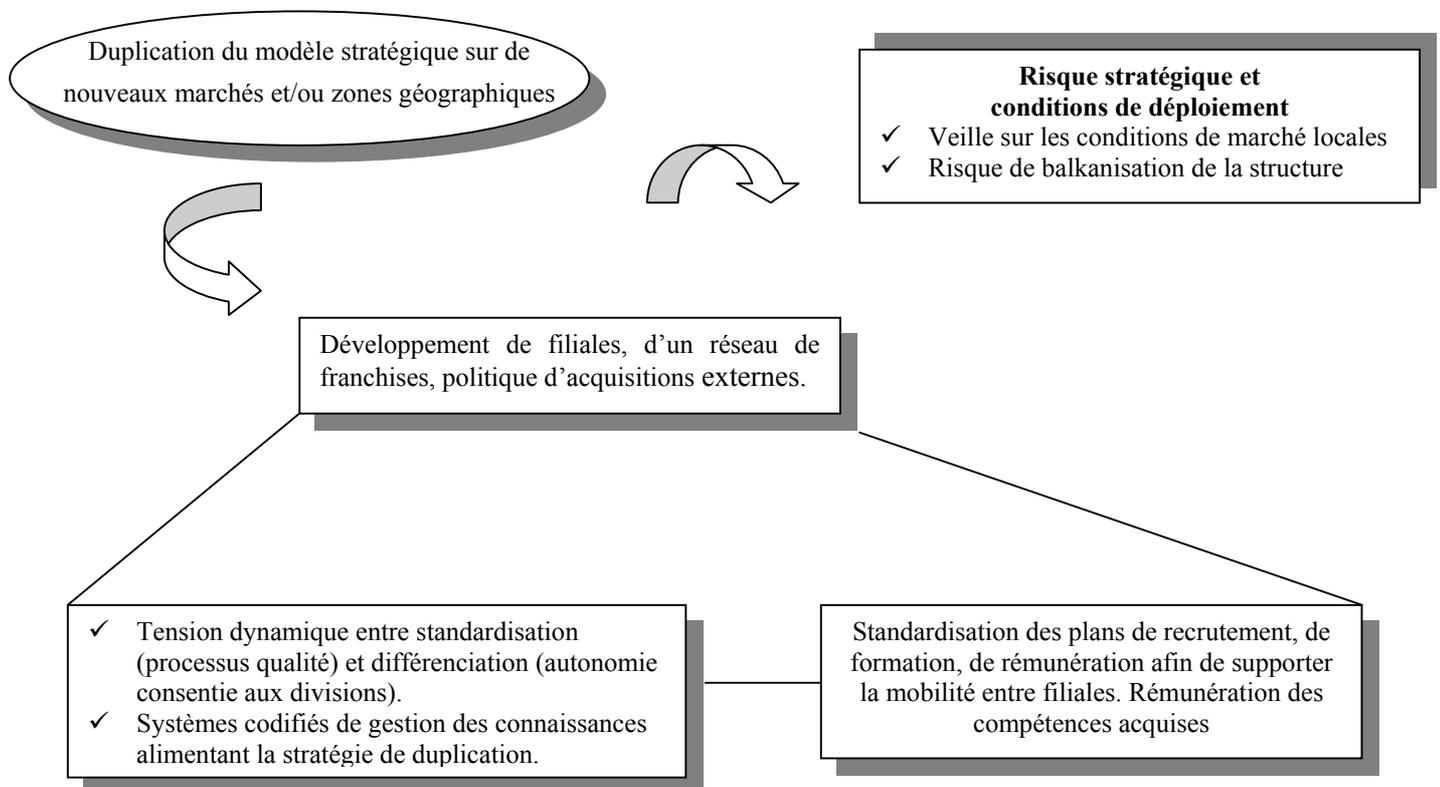
A contrario, **Questoo.com** constitue une illustration en contrepoint de la logique de dimensionnement et des conditions restrictives à son déploiement. Le projet d'origine de cette start-up créée en avril 2000 consistait à offrir une assistance humaine aux utilisateurs de l'internet, un opérateur étant censé exploiter les réponses d'un méta-moteur de recherche – le moteur ANC développé par Questoo.com – pour restituer les réponses les plus pertinentes aux internautes. Cette trajectoire d'échec est imputable selon nous à :

- une difficulté à incarner la vision stratégique et un défaut de prospective sur les solutions technologiques susceptibles de donner corps au concept d'origine de la société. De fait, l'incapacité à concrétiser les chantiers techniques a amené les dirigeants à abandonner toute idée de développement interne et à opter pour une technologie Cisco. Les évolutions ultérieures de l'offre dans une deuxième phase (prospection en ligne à partir des requêtes des internautes) puis une troisième (centre d'appels multi-canaux conçu pour la prise en charge de la relation client des entreprises partenaires) traduisent la même difficulté à implanter rapidement la vision stratégique.

- un manque de culture technique des dirigeants – 3 jeunes étudiants issus du mastère e-business d'une grande école de commerce – un manque d'appui technique du côté du réseau de partenaires, sont sans aucun doute l'une des causes de l'évolution chaotique du projet d'origine. A cet égard, on observera que les clients potentiels ne semblent guère avoir été mobilisés aux différents stades de l'offre Questoo.com.

3.2. La logique de duplication : extension de l'offre et standardisation des prestations via de systèmes codifiés de gestion des connaissances

Figure 4 : la logique de duplication



La logique de duplication, avant d'être initiée suppose un modèle économique ayant déjà été soumis à l'épreuve du marché. La stratégie est intégrée au sens de Mintzberg et Waters (1985) : il s'agit d'assurer un standard de qualité sur des marchés géographiquement étendus, de développer une excellence opérationnelle qui permette de capitaliser sur la notoriété acquise. Les leviers de contrôle se développent essentiellement autour de systèmes de contrôle-diagnostic : planification stratégique descendante, suivi budgétaire mensuel, Activity-Based-Costing (ABC), systèmes de reporting intégrés.

Le système d'information est global afin de favoriser l'émulation et le benchmarking internes.

La standardisation des plans de rémunération s'avère un élément crucial pour supporter la dynamique de mobilité entre filiales. Les stratégies de fidélisation reposent sur une reconnaissance des compétences acquises. Le contrôle culturel à ce stade devient moins efficace. Plusieurs couches sédimentaires de salariés composent l'entreprise : les pionniers, souvent le noyau d'associés soudés autour du mythe fondateur de l'entreprise, vivent ainsi une rupture identitaire avec les salariés recrutés sur la période plus récente.

Intégra (1300 salariés, CA voisin du milliard de francs) est l'une des 30 premières SSII françaises, prestataire généraliste de services informatiques globaux. Sa croissance soutenue s'appuie fortement sur une logique de duplication :

- L'extension de l'offre à de nouvelles bases de clientèle s'appuie sur un référentiel normatif et qualité - la méthodologie 'OPUS' développée dès 1992 - capitalisant les rôles, actions, bases documentaires développées sur les différents projets. Cette méthodologie a débouché sur la certification ISO 9000 dès 1994. Le développement ultérieur d'un réseau intranet et d'un système de reporting intégré avec les filiales contribuent également à la standardisation de l'offre et garantissent l'homogénéité des prestations.

- La nouvelle structuration de l'entreprise mis en place dès 1997 constitue également un levier important de la logique de duplication. L'organisation par centre de profits régionaux et la balkanisation qui en résulte ont été ainsi abandonnées pour une structure matricielle croisant une segmentation par clients – institutions financières, industrie, administrations et services – et une segmentation par métiers – nouvelles technologies, ingénierie de développement, intégration de systèmes.

Marquée depuis sa création par une croissance quasi-exponentielle de son volume d'affaires et de ses effectifs, **Drakkar** (conseil en systèmes d'information et accompagnement du changement, filiale de SAP, leader mondial des progiciels de gestion intégrée) alimente cette stratégie de croissance par une logique de duplication visant simultanément à homogénéiser sa gamme de prestations, favoriser une affectation optimale des consultants sur les différentes missions de conseil, et ce faisant, garantir un standard de qualité pour ses clients. Cette logique de duplication s'appuie sur des systèmes très structurés de gestion des connaissances :

- Depuis 2 ans, Drakkar a ainsi développé sur son intranet 4 répertoires électroniques de connaissances : la base production permet à Drakkar de consolider des statistiques de marge et de volume d'affaires pour chaque client unitaire et chaque module de l'offre SAP. Intégrant les CV en ligne des consultants, la base compétence contribue à repérer leurs axes d'intervention privilégiés, qu'il s'agisse de la connaissance aigüe de tel ou tel secteur d'activité client, ou de l'expérience acquise sur tel ou tel module SAP. Cette base constitue par conséquent le vecteur privilégié d'affectation des consultants sur les différents chantiers de conseil. Encore faut-il s'assurer de la disponibilité des consultants : la base affectation permet, de ce point de vue, d'intégrer en ligne les plannings des collaborateurs. La base formation enfin, en recensant l'historique des formations suivies par les consultants depuis leur entrée dans la société complète utilement la base compétence.
- Le projet 'Capital', par ailleurs, entend formaliser les pratiques d'intervention des consultants. Cette formalisation se décline autour de la rédaction de 200 procédures 'événement projet' qui sont autant d'actions potentiellement impliquées par une mission de conseil. Ces fiches événement sont directement rédigées par les consultants et validées par les directeurs de projet.

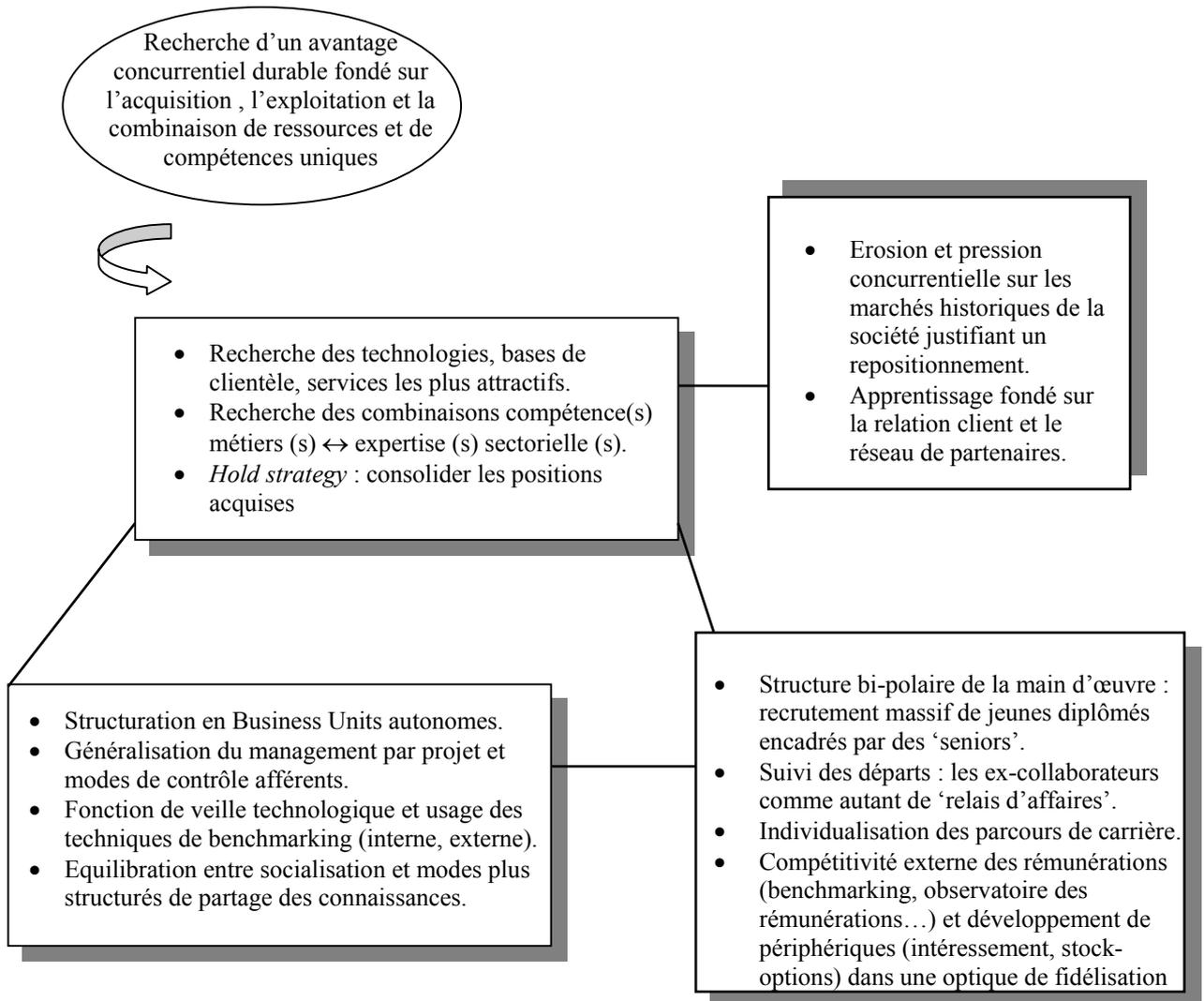
La logique de duplication s'appuie également sur une standardisation et une rationalisation des systèmes de GRH. On relèvera entre autres :

- une standardisation des qualifications via une politique de recrutement privilégiant des consultants senior affichant une triple compétence : sectorielle, liée aux nouveaux modules de l'offre SAP et en conduite de projet.
- une stabilisation de la distribution des rôles s'agissant notamment du sommet stratégique : le fondateur s'occupe des relations institutionnelles avec SAP et les clients grands comptes. Le directeur financier développe un plan de réduction des coûts administratifs.

Le responsable de production travaille au développement de systèmes de gestion des connaissances et des compétences en interne.

3.3. La logique modulaire : développer et protéger une offre unique via une combinaison de compétences clés.

Figure 5 : la logique modulaire



La dialectique entre la détention de ressources et de compétences propres et leur obtention par le partenariat est au fondement des stratégies modulaires. Sur les marchés émergents, il est rare en effet que l'entreprise possède simultanément la technologie et les voies d'accès aux clients. S'inscrivant dans le droit fil de la théorie des ressources, la stratégie modulaire entend produire un système concurrentiel difficilement imitable par la concurrence en combinant trois catégories d'avantages stratégiques (Martinet, 98) :

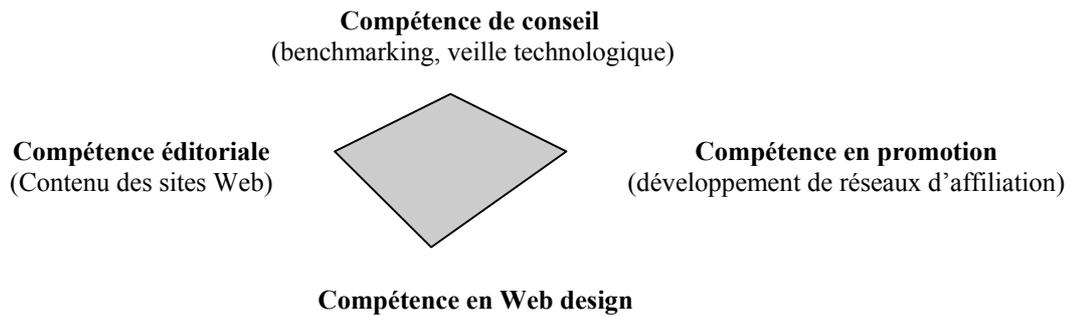
- **AC** : avantage concurrentiel renvoyant aux bases de clientèle ainsi qu'au caractère unique du système d'offre.

- **AP** : avantage de partenariat lié au réseau de valeur que représentent les partenaires : fournisseurs, distributeurs, co-développeurs, alliances...etc.
- **AR** : avantage fondé sur les ressources renvoyant au noyau central de compétences maîtrisées par l'entreprise et trouvant à s'exprimer dans son système d'offre.

Tournée vers la préemption de ressources rares et/ou difficilement imitables, la stratégie modulaire peut être efficacement soutenue par une politique d'acquisitions externes. Cette dernière sera orientée dans ce cadre vers l'acquisition de ressources technologiques complémentaires, de nouvelles bases de clientèle, de services plus attractifs. Le client est un vecteur important de l'apprentissage pour le prestataire, qu'il soit impliqué dans la prestation dans le cadre d'une co-production du service ou qu'il soit directement mobilisé dans la conception de l'offre. Marquée par l'intégration d'un portefeuille de compétences clés, afin de produire un avantage concurrentiel difficilement imitable, la stratégie modulaire s'appuie sur des systèmes sophistiqués de partage des connaissances. Ces dispositifs peuvent soit être formels (répertoires électroniques de connaissances, revues de projet, intranets...) soit informels (tutorat, occasions de socialisation...). Sur le plan interne, la logique modulaire est supportée par des structures propices à l'innovation : business units autonomes et filiales indépendantes, généralisation du management par projet, démarches de capitalisation et de diffusion des connaissances... La stratégie peut y être qualifiée de 'processuelle' : si le centre continue de définir les orientations générales, les unités ont une plus grande latitude pour définir les stratégies d'activité. La standardisation des qualifications y est également poussée, via une homogénéisation des pratiques de recrutement, et une politique extensive de formation interne.

La société **Peri** - spécialisée dans le conseil, le développement et la promotion de sites Web - illustre bien les fondements de la stratégie modulaire et de cette combinatoire de ressources et de compétences.

- Si sur le segment de la conception et du développement de sites Web, le nombre de concurrents est très élevé (+ de 1 000), PERI a su différencier son offre en combinant quatre compétences clés :



- Les trois associés fondateurs - issus des secteurs de la communication et des jeux vidéo - ont su sur cette base développer un réseau de partenaires, qui sont autant d' 'apporteurs d'affaires'. Ce réseau de valeur est constitué autour d'agences conseil en communication, d'une entreprise spécialisée dans la conception de systèmes d'information et d'un cabinet international de conseil en management.

La société allemande **Net Design** est typique d'une entreprise de la structure secondaire essayant d'emblée de dégager une croissance rentable via une logique modulaire associant une offre à spectre large et combinatoire de compétences. L'entreprise est ainsi prestataire de services et éditeur de logiciels spécifiques. Ces logiciels concernent des champs d'application très diversifiés : e-business, knowledge management, optimisation de trajet et, plus récemment, sécurité informatique. La maîtrise éprouvée des nouvelles technologies sert de ciment commun entre les différents domaines d'activités. Cette stratégie d'extension de l'offre intervient après que la société se soit construite une solide tête de pont sur son métier historique, fourniture de services liés aux NTIC. On relèvera par ailleurs la place centrale du réseau de valeur dans cette logique de granulation : la localisation de Net Design dans un parc d'affaires technologique permet de capitaliser sur la proximité d'un centre de recherche universitaire, de conseils publics et privés, d'organismes de formation. Le réseau revêt en l'occurrence une dimension territoriale : les fondateurs sont eux-mêmes diplômés d'une université locale.

Conclusion et perspectives

Les différentes entreprises analysées dans le cadre de cette études ont connu des fortunes diverses dans l'application de leur stratégie de croissance. Ainsi, Catalanian qui s'est engagée très tôt dans une stratégie de dimensionnement a rapidement été confrontée aux stratégies de pénétration des leaders sur des segments de marchés jusque là protégés. La volonté de

préservé son taux de croissance lui a fait opter pour une stratégie d'évitement, cherchant à repositionner son métier sur des applications typiques des entreprises de la structure émergente. Dans la stratégie de dimensionnement, Questoo n'a pas assuré la stabilisation de son offre produit et technologique, sur lequel une forte ambiguïté persistait.

La plupart des entreprises développant des stratégies de duplication ont été victime de prédation. En effet, Intégra s'était elle-même développée dans un premier temps par une logique modulaire, procédant notamment par une succession d'acquisitions, puis a cherché à rejoindre dans son métier ainsi élargi les leaders de l'oligopole. Cependant, cette taille intermédiaire l'a rendu fragile sur le plan financier et l'a rendu attractive pour des entreprises de l'oligopole qui devaient elles-mêmes confirmer leur présence sur ces marchés. Drakkar, à son échelle a vécu une expérience un peu similaire. Les compétences centrales développées dans la formation puis l'accompagnement du changement dans les progiciels de gestion intégrée l'ont rendue attractive pour un grand éditeur qui jusque là ne souhaitait pas fournir de services, mais qui a été contraint de corriger sa stratégie pour multiplier ses sources de revenus face au taux d'équipement des plus grandes entreprises et la concurrence par les prix sur les nouveaux marchés intermédiaires. On peut observer ainsi que les entreprises peuvent changer progressivement de logique de croissance (d'une logique modulaire à la duplication) pour passer des phases cruciales de leur développement, mais qu'elles peuvent elles-mêmes être intégrées dans des logiques systémiques par des entreprises plus importantes.

Enfin, les stratégies de croissance fondées sur une logique modulaire sont sans doute moins porteuses de risques : la combinaison et l'imbrication de compétences clés permet en effet de se protéger vis-à-vis de la concurrence. Il n'y a aucune volonté d'atteindre une taille critique rapidement mais bien de dégager une rentabilité.

Se confirme ainsi au final l'intuition affichée dans notre propos liminaire : les logiques de croissance observées résultent autant des mouvements stratégiques qui traversent la structure du marché que de stratégies volontaires, visant à orienter le développement et la consolidation d'un portefeuille de ressources et de compétences clés.

Références

- Akerlof G, "The market of lemons : Quality, Uncertainty and the market mechanism" *Review of Economic Studies*, 54, 1970
- Amit R., Schoemaker P., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol.14, 1993, pp.33-46.
- Arrègle J.L., "Le savoir et l'approche resource-based : une ressource et une compétence", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 1995.
- Baumard Ph, *Analyse stratégique. Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Dunod, 2000.
- Blonde M.H, Hérichier C, « Les services marchands en 2000 », *Insee première*, n°793, juillet 2001.
- Calori R. 'Effective Strategies in Emerging Industries', in Loveridge et Pitt (Eds) *The Strategic Management of Technological Innovation*, John Wiley & Sons, 1990.
- Chandler A.D., *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism* The Belknap Press, Harvard University, 1990.
- Everaere Ch. et al, Premier rapport intermédiaire "Etude sectorielle" in *Relation d'emploi, travail et performance dans les sociétés de services informatiques, une analyse comparative internationale Allemagne-France Pays Bas*, Etude menée pour le Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie dans le cadre du programme travail, 2000.
- Everaere Ch. et al, Second rapport intermédiaire "Etudes de cas" in *Relation d'emploi, travail et performance dans les sociétés de services informatiques, une analyse comparative internationale Allemagne-France Pays Bas*, Etude menée pour le Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie dans le cadre du programme travail, 2001.
- Grant R., « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, Spring, 1991, pp 114-135.
- Greiner L. E, "Evolution and revolution as organization grow", *Harvard Business Review*, juillet. Vol 50, pp 37-46, 1972.
- Jourdan P, *L'offre de services informatiques : stratégies de développement* Edition d'organisation, 2001.
- Miles R.W. et Snow C., *Organizational Strategy, Structure et Process*, New York, Mac Graw Hill, 1978.
- Mintzberg H. et Waters A., « Of strategies, Deliberate and Emergent', *Strategic Management Journal*, vol. 6, 1985, pp 257-272.
- Mouline A, *Industrie des systèmes d'information*, Economica poche, 1997.
- Shapiro C, Varian H.R *Economie de l'information, Guide stratégique de l'économie des réseaux*, De boeck Université, Balises, 1999.
- Simons, R., « How new top managers use control systems as levers of strategic renewal », *Strategic Management Journal*, vol 15, 1993, pp 169-189.
- Von Krogh G et Cusamano, M.A., « Three strategies for managing fast growth », *Sloan Management Review*, Winter, 2001, pp 53-62.

- Wernerfelt B., « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol 5, 1984, pp 171-180.